

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah berkarir menjadi guru yang cukup lama. Seseorang yang dipercayai menjadi kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan. Menurut Davis G A dan Thomas MA dalam bukunya Wahyudi, berpendapat bahwa kepala sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu mengelola atau memimpin sekolah, (2) memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah, (3) mempunyai keterampilan sosial, (4) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya.<sup>1</sup>

Kepala sekolah yang berkompeten dalam bidang tugasnya adalah kepala sekolah mempunyai kompetensi yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah yaitu kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supevisi, dan sosial. Dari kompetensi yang dimiliki tersebut diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan dalam sekolah tersebut.

Kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, membina tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sekaligus memelihara sarana dan prasarana.<sup>2</sup> Melihat peranan kepala sekolah tersebut, kepala sekolah mempunyai tantangan untuk dapat menjalankan pendidikan di Sekolah agar terarah, berencana dan berkesinambungan dengan menetapkan kebijakan dan memberikan ide yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

---

<sup>1</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung : Alfabeta, 2009) hlm. 63

<sup>2</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ; dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Rosdakarya, 2005) hlm. 24

Upaya untuk memperbaiki kualitas pendidikan berhubungan erat dengan kepemimpinan dan manajemen yang efektif oleh kepala sekolah. Dukungan dari bawahan akan ada dan berkelanjutan ketika pemimpinnya benar-benar berkualitas. Kepemimpinan penting sekali untuk mengejar atau meningkatkan mutu pendidikan, karena peningkatan mutu pendidikan merupakan keinginan setiap sekolah. Sekolah akan dapat maju ketika kepala sekolah mempunyai visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas dalam melakukan perbaikan mutu.<sup>3</sup>

Keterampilan manajerial harus perlu dipunyai oleh kepala sekolah, karena keterampilan manajerial merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang terdapat dalam sekolah, berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>4</sup> Keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah diharapkan dapat memberikan suatu kebijakan-kebijakan atau keputusan yang dapat menghasilkan efektifitas program dan peningkatan mutu pendidikan.

Salah satu komponen yang penting dalam peningkatan mutu pendidikan adalah pembelajaran. Pembelajaran merupakan proses interaksi antara pendidik atau guru dengan peserta didik dan sumber belajar di suatu lingkungan belajar. Pembelajaran sangat penting karena dengan melalui pembelajaran, pendidik dapat mengembangkan kreatifitas berfikir yang dapat meningkatkan kemampuan berfikir siswa, serta dapat meningkatkan kemampuan mengkonstruksi pengetahuan baru sebagai upaya meningkatkan penguasaan yang baik terhadap materi pelajaran.<sup>5</sup>

Dilihat dari institutional sekolah, dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, kepala sekolah memainkan peran yang cukup penting, karena berkontribusi signifikan terhadap peroleh mutu hasil belajar.<sup>6</sup> Kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, pendorong dan penggerak dapat

---

<sup>3</sup>Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002) hlm. 49

<sup>4</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran...*, hlm. 68

<sup>5</sup>Saiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 62

<sup>6</sup>*Ibid*, hlm.70

memberikan kontribusi besar untuk pencapaian tujuan pendidikan khususnya dalam pembelajaran. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Muklis yaitu kepala sekolah dalam pengelolaan lembaga dan program kerja mempunyai peran positif dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>7</sup> Kualitas pendidikan dapat dilihat dari kualitas pembelajaran. Sedangkan salah satu faktor penting yang menunjang kualitas dalam pembelajaran adalah kompetensi yang dimiliki oleh guru.

Guru dalam pembelajaran harus dapat memahami materi pelajaran yang diajarkannya sebagai suatu pelajaran yang dapat mengembangkan kemampuan berfikir siswa dan memahami berbagai model pembelajaran yang dapat merangsang kemampuan siswa untuk belajar dengan perencanaan pengajaran yang matang oleh guru.<sup>8</sup>

Pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan telah melakukan berbagai upaya, dengan menyempurnakan sistem pendidikan. Upaya tersebut dapat dilihat dengan dikeluarkannya UU No. 22 dan 25 tahun 1999 tentang otonomi daerah serta disempurnakan dalam UU No. 20 tahun 2003 sistem pendidikan nasional, yang secara langsung dapat berpengaruh dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dalam satuan pendidikan.

Pemerintah memberikan kebijakan berupa otonomi dalam pendidikan, hal tersebut agar sekolah dapat mandiri dan kreatif untuk menjalankan manajemen yang kondusif serta dapat menampung seluruh keinginan sekaligus mendayagunakan berbagai aspek masyarakat, guna mendukung kemajuan sistem dalam sekolah. Pendekatan manajemen dalam sekolah yang mandiri disebut dengan manajemen berbasis sekolah.

Manajemen merupakan hal yang terpenting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Menurut W. Edward Deming dikutip dari Syarifuddin, 80 % merupakan masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20

---

<sup>7</sup>Mukhlis, "Efektifitas Peranan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Blora", Tesis, (Surakarta:Pascasarjana UMS,2017). hlm. 109

<sup>8</sup>Saiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran...*, hlm. 63

% yaitu sumber daya manusia.<sup>9</sup> Pendapat tersebut menjadi dasar untuk dilakukannya analisis terhadap manajemen kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya yang ada untuk mengetahui kekurangan dan kelemahannya, sehingga dapat memberikan solusi untuk melakukan pembenahan dan peningkatan.

SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen merupakan sekolah formal swasta dan lembaga pendidikan Islam Terpadu berbentuk asrama (*boarding school*) yang memadukan kurikulum dari pemerintah dan pesantren. SMP Negeri 3 Ambarawa merupakan salah satu sekolah formal negeri yang berada di Ambarawa. Minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di kedua sekolah tersebut sangat tinggi, terbukti banyak siswa yang antusias mendaftar ketika Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) tahun ajaran 2017-2018, sehingga banyak calon peserta didik yang tidak diterima di sekolah tersebut. Minat masyarakat yang tinggi untuk kedua sekolah tersebut merupakan harapan yang tinggi pula dari masyarakat agar putra-putrinya mendapatkan pembelajaran yang bermutu.

Kepala sekolah di SMP Islam Darul Fikri Bawen lebih fokus dalam mencari atau menjalin jaringan dengan luar untuk menunjang program yang ada di Sekolah, dan sedangkan kepala sekolah di SMP Negeri 3 Ambarawa lebih fokus terhadap program kesiswaan dan sarana prasarana. Observasi awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap kedua sekolah tersebut dapat diidentifikasi bahwa kedua kepala sekolah kurang memperhatikan dalam aspek pembelajaran. Sehingga terlihat ketika peneliti melihat beberapa proses pembelajaran yang berlangsung di kedua sekolah tersebut, guru-guru masih banyak yang menggunakan metode pembelajaran klasik yaitu ceramah, meskipun juga ada yang sudah menggunakan metode pembelajaran yang kreatif dan inovasi. Kurangnya inovasi dan kreatifitas guru dalam pembelajaran menunjukkan adanya kelemahan pada kompetensi guru. Hal tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian tesis dari Mukhlis yang

---

<sup>9</sup>Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 197.

salah satu hasilnya adalah kepala sekolah sangatlah mempunyai peranan besar dalam peningkatan kompetensi guru.<sup>10</sup>

Pengamatan yang diamati sementara oleh peneliti terhadap peran kedua kepala sekolah tersebut, terdapat ada perbedaan dengan hasil penelitian tesis Muhammad sholihulamri yang mana hasil penelitiannya adalah kepala sekolah sangat berperan dalam peningkatan mutu pendidikan termasuk peningkatan dalam mutu pembelajaran, dengan adanya peningkatan kemampuan guru dalam mengajar menggunakan metode *active learning*.<sup>11</sup>

Dampak yang terjadi ketika kepala sekolah tidak memperhatikan mutu pembelajaran yaitu tujuan dari adanya pendidikan sulit dicapai, karena dengan adanya mutu pembelajaran akan memudahkan dan menyukkseskan proses pembelajaran dan menghasilkan output sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini harus dilakukan mengingat pentingnya manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran dalam suatu sekolah agar kepala sekolah lebih memperhatikan dalam peningkatan mutu pembelajaran sehingga sekolah tersebut dapat mencetak generasi bangsa yang bermutu.

Berdasarkan pemaparan diatas, hal tersebut mendasari penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul **manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam terpadu darul fikri Bawen dan SMP negeri 3 Ambarawa tahun 2017.**

## **B. Rumusan Masalah**

Selanjutnya dalam latar belakang masalah di atas, dapat diambil suatu gambaran tentang rumusan masalah yang akan dijadikan pokok kajian dalam penulisan tesis sebagai berikut:

---

<sup>11</sup>M. Sholihulamri, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Rudlatussshalihin dan MIM Ngembatpadas Kecamatan Gemolong Kabupaten Sragen Tahun Pelajaran 2013-2014*, Tesis (Surakarta: Pps UMS, 2015)

1. Bagaimana manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang tahun 2017?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang tahun 2017?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti dalam tesis adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang tahun 2017
- b. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang tahun 2017

#### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

##### **a. Secara teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan keilmuan untuk pengembangan bidang manajemen pendidikan Islam dalam program studi magister pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta

##### **b. Secara praktik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam lembaga pendidikan Islam khususnya SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan lembaga pendidikan pemerintah

SMP Negeri 3 Ambarawa dalam manajemen kepala sekolah, selain itu juga dapat dibuat sebagai masukan untuk kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran, agar ada kerja nyata.

#### D. Telaah Pustaka

Penelitian tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri dan SMP Negeri 3 Ambarawa, sampai saat ini belum penulis temukan, akan tetapi penulis menemukan beberapa penelitian yang terkait dengan peran dan fungsi kepala sekolah :

*Pertama*, Jurnal International Thomas G. Ryan (2011) dengan judul penelitian *A Review of (elementary) School Self-Assesment Processes : Onatiro Anag Beyond*. Penelitian ini menarik perhatian terhadap isu-isu yang berkaitan dengan penelitian diri sekolah. Proses ini juga telah dijalankan dalam berbagai yurikdi global dalam dekade terakhir inklusi. Tinjauan ini mencakup pemeriksaan komponen dasar sekolah yang efektif, tujuan penelitian diri sekolah, keberhasilan dan tantangan di sekolah, penilaian diri baik lokal juga international.<sup>12</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengna adanya evaluasi diri sekolah, pihak sekolah akan memahami kondisinya dan dapat mengembangkan sekolah dengan tepat secara lokal maupun international berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

*Kedua*, tesis Ahmad Hariandi (2005) dengan judul peranan “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta*”. Penelitian ini mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut, dilihat dari paradigma TQM (*Total Quality Management*). Tipe yang ditonjolkan adalah kepemimpinan

---

<sup>12</sup>Ryan Thomas G, *A Review of (Elementary) School Self-Assesment Processers: Ontario and Beyond*, (International electronical journal of elementary education Vol. 3, Issue 3, 2011). hlm. 1-21

demokratis dengan mengedepankan semangat keterbukaan bagi komunitas lembaga pendidikan.<sup>13</sup> Apabila penelitian ini menggunakan TQM sebagai indikator untuk menjelaskan tentang mutu pendidikan, penulis menggunakan karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

*Ketiga*, Jurnal International Mark Freeman dan Carol Johnstone (2008) yang berjudul “*Improving Teaching and Learning Through Discipline-Specific Support Model*” penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang diterbitkan dalam International Journal of Management Education. Hasil dari penelitian tersebut adalah pertama, penelitian tersebut menemukan cara yang paling efektif untuk meningkatkan mutu dalam instansi pendidikan sebagai basis utama pendidikan adalah dengan meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pendidik beserta tenaga kependidikan (staf) secara terpadu. Kedua, workshop adalah salah satu kegiatan yang paling efektif untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme pendidik dan tenaga pendidik dalam waktu yang singkat. Ketiga, kemampuan penguasaan IT (*Internet Technology*) sehingga mendukung dalam proses pembelajaran.<sup>14</sup>

*Keempat*, Tesis Noor Amirudin (2012) yang berjudul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI di SD Muhammadiyah 16 Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012*”. Penelitian ini berfokus pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang mana strateginya adalah meningkatkan keprofesionalan guru, membentuk karakter peserta didik dan meningkatkan kualitas sarana prasarana.<sup>15</sup> Penelitian ini hanya

---

<sup>13</sup>Ahmad Hariandi, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta*, Tesis (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)

<sup>14</sup>Mark Freeman dan Carol John Stone, *Improving teaching and learning through discipline-specific support model*, International Journal of Management Education (Sydney : University of Sydney, 2008)

<sup>15</sup>Noor Amirudin, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI di SD Muhammadiyah 16 Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012*, Tesis (Surakarta: PPs Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012)



mengkaji strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran PAI, sedangkan penulis mengkaji lebih luas yaitu tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan apabila penelitian diatas hanya satu objek penelitian, penulis mempunyai dua objek penelitian.

*Kelima*, Jurnal Internasional, Victor ia Oyedele, 2013, Using educational media and technology in teaching and learning processes: *a case of trainee teachers at Africa University*. Jurnal ini meneliti dan menganalisis di Universitas Afrika tingkat kedua yang telah menggunakan Educational Media dan Technology (EMT) sewaktu proses pembelajaran dan selain itu juga meneliti cara tujuh belas pengaplikasian peserta dalam media ini. Data yang didapatkan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methodology yaitu dengan pertanyaan, wawancara, dan observasi. Setelah seluruh data sudah terkumpul, peneliti menghitung dengan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa peserta didik menghargai peraturan dalam EMT selama proses pembelajaran, dan menjalankan fasilitas-fasilitas EMT sesuai fungsi dan semua fasilitas yang tidak sesuai dengan teknologi modern seperti peralatan pembelajaran yang kuno seperti buku paket sudah tidak dipergunakan lagi. Kemudian dari hasil perhitungan kuantitatif terdapat 66.6% peserta didik yang setuju dan 33,6 % yang tidak setuju dalam penerapan EMT sebagai metode yang harus diterapkan dalam sistem pendidikan dan lebih efektif dan efisien karena pendidik menggunakan ilustrasi dan demonstrasi agar proses berbeda dan cepat diserap serta diingat oleh peserta didik. Dalam penelitian ini terdapat juga pola pembelajaran dimana pendidik selalu memberikan motivasi kepada peserta didik agar lebih berfungsi dan bermakna.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Victoria Oyedele, *Using educational media and technology in teaching and learning processes: a case of trainee teachers at Africa University*, Journal of academic research International Vol. 1 no.1, 2013. hlm. 292-300

Dari beberapa penelitian yang ditemukan, menunjukkan adanya perbedaan dari segi konsep dan objek penelitian dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti.

## **E. Kerangka Teoritik**

### **1. Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen tidak mempunyai pengertian yang mutlak dan dapat diterima secara universal. Para ahli mendefinisikan manajemen dari sudut pandang yang berbeda-beda sesuai dengan bidangnya masing-masing. Berikut ini pengertian tentang manajemen yang dikemukakan oleh para ahli : a) Marry Poker mendefinisikan manajemen adalah sebuah seni untuk menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain. b) Stoner mendefinisikan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam usaha yang dilakukan oleh anggota organisasi dan penggunaan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>17</sup> c) Sodang Palan Siagian mendefinisikan manajemen adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih didasarkan oleh rasionalita untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. d) Pariata Westra mendefinisikan manajemen adalah rangkaian kegiatan penyelenggaraan dalam usaha kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>18</sup>

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun jika ditinjau dari fungsi pokoknya, pengertian manajemen adalah memberdayagunakan dan mengkoordinasi sumber daya yang ada melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

---

<sup>17</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 8

<sup>18</sup>Suharsimi Arkunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008), hlm. 3

## 2. Manajemen kepala sekolah

Menurut Rohiat, manajemen sekolah mempunyai bidang garapan antara lain (1) kurikulum atau pembelajaran; (2) kesiswaan; (3) kepegawaian; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; (6) hubungan masyarakat; (7) layanan khusus.<sup>19</sup>

Dalam manajemen modern, seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni planning, organizing, dan controlling, maka kepala sekolah harus dapat berperan pula sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah.<sup>20</sup> Dalam kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu, sebagai (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor ; (5) leader (pemimpin); (6) motivator; dan (7) novator.<sup>21</sup>

Kepala sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah, kepala sekolah harus memiliki kompetensi. Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 disyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah yaitu : kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

### a. Keterampilan melaksanakan perencanaan

Kepala sekolah harus dapat melaksanakan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan

---

<sup>19</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori dan Praktek* (Bandung: Rafika Aditama, 2008), hlm. 21

<sup>20</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 181

<sup>21</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) cet. Ke-9, hlm. 98-120.

jangka panjang. Perencanaan jangka pendek meliputi perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang yaitu perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses dalam perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada pertanyaan: “Apa yang dilakukan (what), siapa yang melakukan (who), kapan dilakukan (when), dimana dilakukan (where) dan bagaimana sesuatu dilakukan (how)”. Perencanaan yang detail inilah yang akan menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan.

b. Keterampilan melaksanakan pengorganisasian

Lembaga pendidikan memiliki sumber daya yang cukup besar seperti sumber daya manusia meliputi guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering terjadi adalah keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah harus dapat menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam menjalankan pekerjaan. Karena itulah, seni mengelola sumber daya yang menjadi keterampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

c. Kemampuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan perencanaan telah ditetapkan

Tahapan ini kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, dengan memberikan contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya

perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dijalankan secara sungguh-sungguh dan profesional.

- d. Kepala sekolah harus dapat menjalankan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian

Pengawasan (supervisi) ini terdiri dari supervisi manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melaksanakan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melaksanakan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai guru. Karenanya kepala sekolah harus memiliki kompetensi dan kerampilan profesional sebagai guru, sehingga mampu memberikan supervisi yang baik untuk bawahannya.

### 3. Mutu Pendidikan

Mutu dapat mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu mempunyai makna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan.

Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan non akademis (ekstrakurikuler) pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan.<sup>22</sup>

Berbagai pemikiran tentang mutu pendidikan dapat ditemukan dalam berbagai jenis perspektif sesuai dengan sudut pandangnya. Terdapat tiga perspektif mengenai mutu pendidikan yaitu mutu pendidikan dalam aspek ekonomi, sosiologi, dan administrasi pendidikan. Mutu pendidikan dalam ekonomi yaitu diharapkan lulusan dari pendidikan atau sekolah diharapkan dapat memenuhi angkatan kerja di berbagai sektor guna pertumbuhan ekonomi. Mutu pendidikan dalam sosiologi yaitu lulusan pendidikan yang mampu menyelesaikan suatu

---

<sup>22</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta), hlm. 4

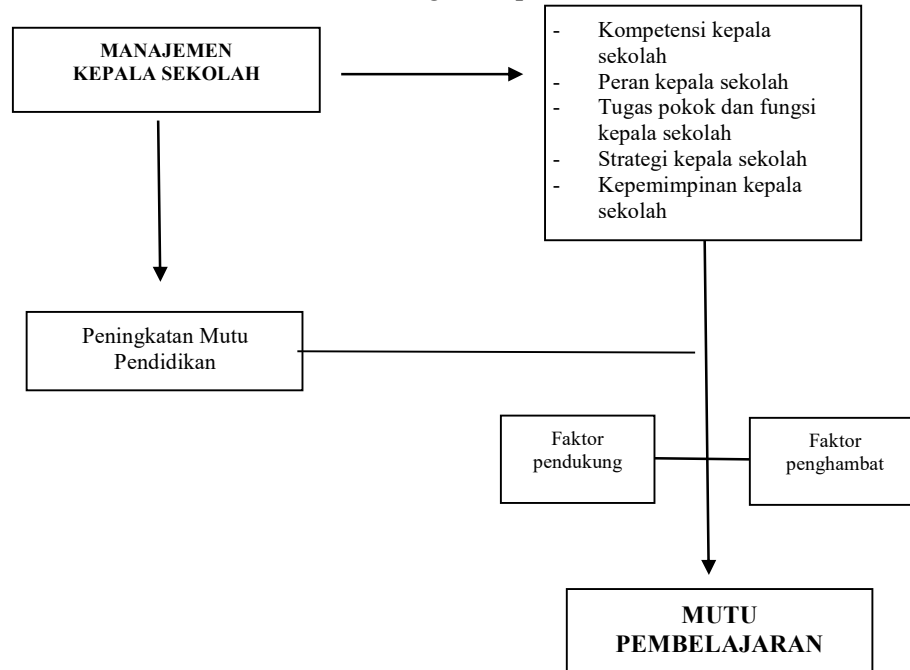
permasalahan pada dirinya maupun masyarakat. Mutu pendidikan dalam administrasi pendidikan adalah proses pengkoordinasian sumber daya yang terdapat di sekolah melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam meningkatkan mutu dalam yang diharapkan dari sekolah baik dari proses pembelajaran maupun ukuran atau karakteristik lulusan yang ingin dicapai oleh sekolah.<sup>23</sup>

#### 4. Mutu Pembelajaran

Mutu adalah suatu perubahan, sehingga konsep mutu tidak dapat berlaku untuk selamanya, akan tetapi bersifat dinamis dan akan selalu berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Mutu pembelajaran lebih berfokus pada proses pembelajaran di sekolah dan hasil belajar yang mengikuti kebutuhan dan harapan *stake holder* pendidikan. Mutu dalam proses kegiatan pembelajaran dapat dikelompokkan dalam mutu *input*, mutu *proses*, dan mutu *output* pembelajaran.<sup>24</sup>

Bagan 1

#### Kerangka berpikir Penelitian



<sup>23</sup>Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 51

<sup>24</sup>*Ibid.*, hlm. 53

## F. Metode penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yakni penelitian yang diadakan secara langsung dengan objek penelitian dan dilakukan suatu pengumpulan data yang berada di lapangan. Penelitian ini termasuk pendekatan kualitatif, yakni pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah. Dengan pendekatan tersebut peneliti akan mendeskripsikan kenyataan secara benar berdasarkan analisis data yang diperoleh.<sup>25</sup> Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak peneliti menyusun proposal, melaksanakan pengumpulan data di lapangan sampai peneliti mendapatkan seluruh data.<sup>26</sup>

Dengan penelitian kualitatif deskriptif ini, peneliti berusaha mengungkap manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, serta berusaha menghindarkan dari pandangan subyektifitas peneliti. Adapun data yang diteliti dan dilaporkan dalam tesis ini adalah hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.

### 2. Sumber Data

Sumber data adalah sumber dari mana data tersebut diperoleh. Sehingga, untuk mendapatkan data yang relevan dengan permasalahan ini data yang diambil meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru di SMP Islam Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa, atau

---

<sup>25</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 23

<sup>26</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2009).hlm. 3

elemen-elemen yang ada di sekolah. Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya dari majalah, keterangan-keterangan atau publikasi. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa data-data tertulis seperti data sekolah, guru, karyawan dan siswa, struktur organisasi, daftar inventaris serta buku-buku penunjang, dan lain sebagainya.

### 3. Obyek dan Subjek Penelitian

Obyek penelitian adalah tempat penelitian dilakukan, misalnya di sekolah, masyarakat, dan lembaga yang diteliti. Obyek penelitian harus diungkapkan secara lengkap, sehingga tidak menimbulkan suatu pemahaman yang berbeda-beda.<sup>27</sup> Adapun dalam obyek penelitian ini adalah di sekolah, yaitu di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang.

Subyek penelitian adalah individu, benda, atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian.<sup>28</sup> Adapun subyek dalam penelitian ini antara lain:

- a. Kepala SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen
- b. Kurikulum SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen
- c. Guru SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen
- d. Kepala SMP Negeri 3 Ambarawa
- e. Kurikulum SMP Negeri 3 Ambarawa
- f. Guru SMP Negeri 3 Ambarawa

### 4. Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif mempunyai metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini penulis berupaya untuk mengumpulkan data secara lengkap, valid, dan reliabel. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data yang lengkap, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

- a. Observasi

---

<sup>27</sup>Sudarno Sobron, dkk. *Pedoman Penulisan Tesis*, (Surakarta: M.Pd.I, M.PI, M.HI Sekolah Pascasarjana UMS, 2014), hlm.18.

<sup>28</sup>Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. (Jakarta: Erlangga, 2009) hlm. 59



Metode observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian.<sup>29</sup> Sutrisno hadi dalam bukunya Sugiyono mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Pengamatan dapat dilakukan secara partisipatif (terlibat) maupun nonpartisipatif.

Metode yang digunakan peneliti adalah pengamatan paritisipatif. Pengamatan partisipatif merupakan jenis pengamatan yang melibatkan peneliti dalam kegiatan orang yang menjadi sasaran penelitian, tanpa mengakibatkan perubahan pada kegiatan atau aktivitas yang bersangkutan dan tentu saja dalam hal ini peneliti tidak menutupi dirinya selakuk peneliti. Metode ini digunakan peneliti untuk mengganti, mendengar, mencatat secara sistematis, merekam, dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>30</sup> Dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara terstruktur. Wawancara ini dilakukan oleh peneliti dengan cara terlebih dahulu mempersiapkan bahan pertanyaan yang akan diajukan dalam

---

<sup>29</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif*...hlm. 105.

<sup>30</sup>Ilexy J. Moleong, *Metodologi Peneletian Kualitatif*. (Badung: Rosda, 2010) hlm. 186

wawancara nanti.<sup>31</sup> Metode tersebut digunakan untuk mendapatkan data-data yang sifatnya penjelasan lebih lanjut dari data yang didapat dari hasil observasi, maupun data-data yang belum tercakup dari hasil observasi maupun dokumentasi.

c. Dokumentasi

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>32</sup> Sebagian penelitian bahkan hanya mengandalkan (kombinasi) dokumen-dokumen ini, tanpa dilengkapi dengan wawancara, bila data dalam dokumen-dokumen ini dianggap lengkap.<sup>33</sup> Metode ini digunakan untuk mencari informasi terkait dengan gambaran umum SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa seperti profil sekolah, letak geografis, visi misi, struktur organisasi, dan sebagainya yang tentunya menunjang penelitian.

5. Validitas Data

Salah satu syarat bagi analisis data adalah dimilikinya data yang valid dan reliabel. Oleh karena itu, dalam kegiatan penelitian kualitatif pun dilakukan upaya validasi data. Objektivitas dan keabsahan data penelitian dilakukan dengan melihat reliabilitas dan validitas data yang diperoleh. Agar dapat terpenuhinya validitas data dalam penelitian kualitatif, Guba dalam bukunya Muhammad Idrus, menyarankan tiga teknik agar dapat memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, yaitu : memperpanjang waktu tinggal, observasi lebih tekun, dan melakukan triangulasi. Denzin dalam buku yang sama mengungkapkan lebih lanjut bahwa triangulasi yang dimaksud antara lain: menggunakan sumber lebih dari satu/ ganda, menggunakan peneliti lebih dari satu/ ganda, dan menggunakan teori yang berbeda-beda.

---

<sup>31</sup>Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial...*, hlm. 107

<sup>32</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 240

<sup>33</sup>Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. (Bandung: Rosda, 2003) hlm. 195

Dalam penelitian kualitatif dikenal dengan istilah data jenuh. Data jenuh artinya kapan dan dimanapun ditanyakan pada informan (triangulasi data), dan pada siapapun pertanyaan sama diajukan (triangulasi subjek), hasil jawaban tetap konsisten sama. Pada saat itulah cukup alasan bagi peneliti untuk menghentikan proses pengumpulan data.<sup>34</sup>

Pada penelitian ini, triangulasi yang digunakan peneliti adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara peneliti berusaha membandingkan informasi yang dikatakan oleh informan dan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.

## 6. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis data dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai tuntas sehingga diperoleh data yang kredibel.<sup>35</sup>

Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model Miles dan Huberman adalah sebagai berikut:

### a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi yang kemudian disajikan dalam catatan lapangan (*field note*).

Peneliti mengumpulkan data tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kompetensi guru dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang penulis sajikan dalam catatan lapangan.

### b. Reduksi Data

Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya semakin banyak, kompleks dan rumit maka perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal

---

<sup>34</sup>Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial...*, hlm. 145

pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya jika diperlukan.

Data yang terkumpul dalam catatan lapangan, kemudian data tersebut dianalisis, disusun dan diolah data yang perlu digunakan dan tidak perlu digunakan sehingga data tersebut dapat dipahami maksudnya.

c. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya menyajikan data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk table, grafik, *phic chard*, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah difahami. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya.

Dengan menampilkan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.<sup>36</sup>

Data yang telah direduksi, kemudian disajikan oleh penulis dalam poin-poin tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kompetensi guru serta faktor pendukung dan penghambat sehingga data semakin mudah dibaca.

d. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-

---

<sup>36</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif...*, hlm. 341

bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Selanjutnya penulis melakukan penafsiran data yang berfungsi untuk menarik kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan dengan cara menggabungkan informasi dari hasil wawancara, pengamatan, dan dokumentasi.

### **G. Sistematika Pembahasan**

Secara keseluruhan, penulisan dalam penelitian tesis ini terdiri dari lima bab dengan rincian sebagai berikut:

BAB I, merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II, merupakan kajian teori yang berisi tentang deskripsi teori, dan konsep yang berkaitan dengan judul tesis ini, diantaranya teori manajemen, kepemimpinan kepala sekolah, dan mutu pembelajaran.

BAB III, merupakan gambaran umum atau profil dari SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang, yang terdiri dari beberapa hal diantaranya letak dan keadaan geografis, sejarah singkat dan perkembangannya, visi dan misi sekolah, kondisi objektif SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang, struktur organisasi, keadaan guru, pegawai, siswa, sarana prasarana, ekstrakurikuler dan sebagainya.

BAB IV, merupakan hasil pembahasan yang memuat hasil penelitian dan analisis yang menjawab rumusan masalah. Bab ini berisi dua sub bab yang terdiri dari manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang, dan keunggulan dan kelemahan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Islam

Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang

BAB V, merupakan hasil pembahasan yang memuat hasil penelitian dan analisis yang menjawab rumusan masalah. Bab ini berisi dua sub bab yang terdiri berisi penutup yang meliputi kesimpulan dan saran-saran yang terkait dengan penelitian di SMP Islam Terpadu Darul Fikri Bawen dan SMP Negeri 3 Ambarawa Kabupaten Semarang. Kemudian sebagai pelengkap akan dicantumkan pula daftar pustaka dan lampiran-lampiran.